



القيادة السامة وعلاقتها بالسمات الشخصية لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة بالقليوبية

أحمد نبيل عمر

حمادة جابر محمد السيد

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج

مدرس بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية - جامعة بنها

كلية التربية الرياضية - جامعة الأزهر

ملخص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على القيادة السامة وعلاقتها بالسمات الشخصية لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة بالقليوبية وذلك من خلال تحديد أبعاد القيادة السامة والسمات الشخصية وطبيعة العلاقة بينهما لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة بالقليوبية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدم إستيناني القيادة السامة والسمات الشخصية كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة البحث من (٢٠٠) فرد (١٥٠) من العاملين بالإضافة إلى ٥٠ من مديري مراكز الشباب بمحافظة بالقليوبية).

وقد أظهرت نتائج الدراسة ظهور أبعاد القيادة السامة (الفساد- نرجسية- إشراف مسيء- فقدان المهنية) كما تظهر سمات (العصبية - الإنطوائية- السيطرة- حب الظهور) لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة بالقليوبية، وأنه يوجد ارتباط طردي بين جميع أبعاد القيادة السامة والسمات الشخصية لمديري مراكز الشباب بمحافظة بالقليوبية، وقد أوصى الباحثان توفير برامج تدريبية للقيادات للعمل على تحسين مهارات الإتصال والعلاقات الشخصية والتفاعل لديهم ، ووضع برامج ومعايير لقياس الخصائص والسمات الشخصية للقيادات لما لها من أثر كبير على المرؤوسين، توفير نظام فعال لتلقي شكاوي العاملين والمستفيدين والعمل على سرعة حلها والعمل على تحقيق جودة الإتصالات بين العاملين والقيادات بما يساعد على خلق حالة من جودة العلاقة بينهما.



Toxic leadership and its relationship to the personal traits of directors Youth centers in Qalyubia Governorate

Ahmed Nabil Omar

Assistant Professor in Department of
Sports Management and Recreation
Faculty of Physical Education– Benha
University

Hamada Gaber Mohamed Elsied

Lecture in Department of
Sports Management and Recreation
Faculty of Physical Education– Azhar
University

Abstract

The current research aims to identify toxic leadership and its relationship with personal traits among directors of youth centers in Qalyubia Governorate, by identifying the dimensions of toxic leadership and personal traits and the nature of the relationship between them among directors of youth centers in Qalyubia Governorate. The researchers used the descriptive approach, and used two toxic leadership and personal traits questionnaires as a tool to collect Data, The research sample consisted of (200) person (150 employees in addition to 50 directors of youth centers in Qalyubia Governorate).

The results of the study showed the emergence of dimensions of toxic leadership (corruption – narcissism – abusive supervision – loss of professionalism), as well as the Traits of (Neuroticism – Introversion – Control – Appearance) among the directors of youth centers in Qalyubia Goernorate. and that there is a direct correlation between all dimensions of toxic leadership and the personality Traits of the directors of youth centers in Qalyubia Governorate. The researchers recommended providing training programs for leaders to work on improving their communication, interpersonal relations and interaction skills, and developing Programs and standards to measure the personality Traits and characteristics of leaders because of their significant impact on subordinates, providing an effective system for receiving complaints from employees and beneficiaries, working to quickly resolve them, and working to achieve quality communications between employees and leaders in a way that helps create a state of quality relationship between them.



القيادة السامة وعلاقتها بالسمات الشخصية لدى مديري

مراكز الشباب بمحافظة بالقليوبية

أ.م.د/ أحمد نبيل عمر^١

د / حمادة جابر محمد السيد^٢

٠/١ مقدمة

١/١ تقديم

يشير أوزديمير ، اركيتلو Ozdemir & Erkutlu (٢٠١٨م) إلى أن مجال القيادة قد حظي باهتمام عدد كبير من الباحثين، فالأنماط القيادية لها دور كبير في توجيه الموارد البشرية في المنظمة والسعي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن السلوك القيادي المتبع في المنظمة له تأثير كبير على سلوك الموارد البشرية بها، وقد ركزت معظم الدراسات في هذا المجال على أنماط القيادة الإيجابية والقادة الذين يحفزون مرؤوسيهـم وحثهم على بذل المزيد من الجهد والعمل لتحقيق أهداف المؤسسة (٤٩ : ١٢٧)، كما حرصت نظريات القيادة الناجحة على التركيز على الفعالية والكفاءة لتحقيق الإستثمار الأمثل في موارد المنظمات، بما يضمن تحقيق توازن متناغم بين الإنتاج من جهة والعاملين من جهة أخرى، إلا أنه وكما يشير فرازر Frather (٢٠١٦م) قد ظهر مؤخراً محاولات العديد من الباحثين دراسة أنماط القيادة السلبية والبحث في مدى تأثير هذه الانماط القيادية السلبية على مستوى أداء العاملين ، وهو ما اصطلح عليه بالقيادة السامة Toxic Leadership ، والتي تعتبر أحد أبرز أنواع القيادة السلبية على العاملين والمؤسسات. (٣٣ : ٥١) وتشير فيتزجيبونس وكيفين Fitzgibbons & Kevin (٢٠١٨م) إلى أن القيادة السامة هي نهج سلوكي إداري سيء يمارسه بعض المسؤولين عند شغلهم منصب قيادي يتضمن الإساءة للعاملين وزيادة مخاوفهم، ويعزز انعدام الكفاءة ويحرض السلوك العدواني ويلقي اللوم على الآخرين بجهل، وهناك العديد من المسميات التي استخدمت لوصف القيادة السامة (٣٢ : ١٤٨)، فيشير بيسر Bicer (٢٠٢٠م) إلى أن هناك من أطلق عليها القيادة العدوانية والسلطوية وآخرين أطلقوا عليها النرجسية أو الميكافيلية والمعيبة والقيادة المنحرفة والبعض اطلق عليها المدمرة، وتتـعكس القيادة السامة سلبيا على العاملين وعلى أداء المنظمة (٢٣ : ٢٩٥)

^١ أستاذ مساعد الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية - جامعة بينها

^٢ مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية - جامعة الأزهر



ويشير دانيال Daniel (٢٠١٥م) إلى أن القيادة السامة هي مزيج من السلوكيات التي تتسم بالأنانية ، ولها آثار ضارة على المرؤوسين والمنظمة، ويفتقر هذا القائد إلى الإهتمام بالآخرين، الامر الذي يؤدي إلى آثار سلبية على المنظمة والعاملين على المدى الطويل ويعمل على خداع وتخويف وإكراه المرؤوسين ويضعف من إرادة المرؤوسين وروحهم المعنوية (٣٠ : ٨٢)، ويبين بيسر Bicer (٢٠٢٠م) أنه عندما يدرك الموظفون أنهم يواجهون تجربة غير مقبولة وغير عادلة وسلوكيات غير حضارية من القادة أو زملاء العمل، من الممكن أن يؤدي ذلك إلى أهمالهم للعمل وقد يؤثر ذلك على سمعة المنظمة وإتصالاتها التجارية. (٢٣ : ٢٩٦)

وقد ظهر مفهوم الشخصية كما يشير كافوزيت واخرون Cavazotte et al., (٢٠١٥م) بدءاً من دراسات البورت في ثلاثينيات القرن الماضي، والشخصية تشير إلى عدة معان بإعتبارها الأنماط المستمرة والمتسمة نسبياً بالإدراك والتفكير والإحساس والسلوك، والتي تبدو لتعطي الناس ذاتيتهم المميزة، فهي تكوين اختزالي يتضمن الأفكار والدوافع والإنفعالات والميول والإتجاهات والقدرات والظواهر المشابهة وعليه يمكن اعتبار الشخصية الإنسانية هي شخصية الفرد بعينه، وهذا يعني أن لهذا الفرد كيان متفرد خاص به يحمل صفاته وسماته التي يعرف بها وتفرقه عن الآخرين من البشر. (٢٦ : ٤٤٣)

والشخصية كما يشير لابراج Labrague (٢٠٢١م) تعتبر مفهوم شامل لذات الإنسان باطنياً وظاهراً بتصوراته وأفكاره وميوله وإعتقاداته الشخصية، وهي التي تتكون من عدة سمات إيجابية وسلبية تشكل في مجملها سلوك الفرد، علماً بأن كل فرد يختلف عن الآخر في السمات التي شكلت شخصيته (٣٩ : ٨٥٥)، فالشخصية كما تشير هيام عبود (٢٠١٠م) تعتبر نمط سلوكي مركب وثابت ودائم إلى حد كبير، وأن الفرد يتميز عن غيره من الناس. (١٨ : ٤٧)

وتشير ماريزوت Morizot (٢٠١٤م) إلى أن الشخصية تتألف من مجموعة كبيرة من الصفات والسمات، ويجمع العلماء على أن السمة هي الوحدة الرئيسية للشخصية، وهي مفهوم له طبيعة مجردة لا تلاحظ بطريقة مباشرة، بل يمكن ملاحظاتها من خلال سمات مؤشرات وأفعال ، وقد تكون السمة وراثية مكتسبة أو تكون جسمية أو معرفية أو انفعالية أو متعلقة بجوانب اجتماعية (٤٨ : ٧٣)، ويشير جودة جابر (٢٠١١م) إلى أن السمات تعد مفاهيم استعدادية تشير إلى رد الفعل أو الإستجابة بطرق معينة، وأنها تحتوي بكل لغة على عدد من الكلمات التي تحدد سمات الشخصية، فقد يوصف الإنسان بأنه خجول أو عدواني، والسمات تشير في بعض الأحيان إلى تعبيرات ظاهرة أو سطحية. (٩ : ٧٤)



وقد حظيت سمات الشخصية كما تشير ميهالكا Mihalcea (٢٠١٣م) بإهتمام العلماء الذين هدفوا إلى تحديد السمات الي تميز فرداً عن الآخر، وتعتمد نظرية السمات على فكرة ثبات الشخصية، فالشخص الواحد يسلك سلوكاً متشابهاً في المواقف المتشابهه، وإن الفروق الفردية بين الناس إنما تعود إلى تفاوت حظوظهم منها. (٤٦ : ٤٤٨)

٢/١ مشكلة البحث

يشير ميلوسيفيك وآخرون Milosevic et al., (٢٠٢٠م) إلى أن هناك دعماً كبيراً لفكرة أن الأحداث السلبية لها تأثير أقوى في التفاعلات الإجتماعية من الأحداث الإيجابية، ومن فإن فهم القيادة السامة ومحاولة تجنبها قد يكون بنفس أهمية أو حتي أكثر أهمية من فهم الجوانب الإيجابية للقيادة وتعزيزها (٤٧ : ١١٩)، وقد تزايد الإهتمام بالقيادة السامة كما يشير مارش March (٢٠١٥م) لما لها من تأثير على إرتفاع معدل الدوران، وعدم تماسك الوحدات وإنخفاض روح العمل الجماعي، وإنخفاض الإنتاجية والتأثير على الروح الإبتكارية للعاملين والصراع بين الإدارات (٤٤ : ٨٢)، كما تؤدي القيادة السامة كما يشير رافيرتي وريستبورج Rafferty & Restubog (٢٠١١م) إلى إنخفاض تقدير الذات، وإنخفاض الرضا الوظيفي، كما أن المرؤوسين الذين يعملون في ظل قيادة سامة هم أقل إشتراكاً في سلوكيات المواطنة التنظيمية. (٥٠ : ٢٧٠)

ويشير اسبيري Aspery (٢٠١٥م) إلى أن القادة السامون لهم تأثير سلبي على المرؤوسين داخل المنظمة بإستخدام أعمال الخداع والترهيب والإكراه والمحسوبية، كما أنهم نرجسيون يركزون على تحقيق أهدافهم ورغباتهم دون الإهتمام بالمرؤوسين أو المنظمة (٢١ : ٦٣)، فهم يتسببون كما يشير ليوتنتانت وفينلاسون Lieutenant & Sergeant (٢٠١٣م) في ضرر خطير ومستمر على مرؤوسيه من خلال إستخدام أساليب وتكنيكات خطيرة ومماكرة، كما يمارس القادة في ظل القيادة السامة سلوكيات مدمرة تعمل على تدمير الروح المعنوية للمرؤوسين، وأنخفاض دوافعهم، وتدمير روح العمل الجماعية وذلك بهدف خدمة مصالحهم الشخصية. (٤٢ : ٨٥)

ويشير شينيس وشيلنج Schyns & Schilling (٢٠١٣م) إلى أن القادة السامون غالباً ما ينخرطون في سلوكيات مثل إذلال مرؤوسيه وإظهار الغضب والعداء، وإظهار المحسوبية والتصرف بشكل مختلف تجاه الموظفين مع عدم الوفاء بوعدوهم، كما انه يوجد اثار سلبية للقيادة السامة على مواقف وسلوكيات الموظفين في مكان العمل (٥٣ : ٩١)، وبين ايركسون وآخرون Erickson et al., (٢٠١٥م) أنه من الضروري الكشف عن القيادة السامة عند إختيار المديرين، حيث إن الكشف عن بعض الخصائص مثل الشخصية النرجسية والميول نحو السلوكيات السامة



المتعارف عليها سيبكون مفيداً في تجنب اختيار أصحاب تلك السلوكيات للمناصب القيادية. (٣١)
(٢٦٦ :

ويظهر خطر القيادة السامة في تدمير المؤسسات والعاملين بها بسبب ممارسات القمع والهيمنة والخداع والتفريق التي قود بها القائد السام في محيط عمله والتي بدورها تزيد من مصادر الضغوط في الحياة الإنسانية وتزيد من معدل انتشار الأمراض النفسية لدى من يعانون منها، ومما يعظم من خطورة القيادة السامة وممارساتها انتقال أثرها إلى أسر العاملين وحياتهم الخاصة ثم إلى العلاقات الإنسانية في محيط مجتمعهم وبالتالي يصبح المجتمع بأكمله يعاني من ثقافة البؤس والشقاء أو حب السيطرة والإستبداد

ويعد دور مديري مراكز الشباب معقداً، وذلك بسبب طبيعة عملهم بجانب المسؤوليات المنوطة بهم في تحقيق التنمية الشاملة لشخصية الشباب، وما يتطلبه من توجيه نشاط الإخصائيين والعاملين بالمركز لتحقيق أهداف المركز، لذا فإنهم مطالبين بأن يتحلوا بمزايا مهنية وسمات شخصية محددة بما يؤهلهم لممارسة أدوارهم بدقة وفاعلية، والتعرف على هذه السمات ودراستها وتحليلها يكتسب أهمية مميزة في تصنيف هؤلاء المديرين، كما أن معرفة هذه الخصائص والسمات له أهميته في فهم السلوك والعوامل المحددة له ويساعد على وضع الأسس التي سيتم على ضوءها اختيار المدير لممارسة الدور الإداري في مراكز الشباب، كما أنه وفي حدود علم الباحثان هناك ندرة في الدراسات التي تناولت القيادة السامة بالمؤسسات الرياضية بصفة عامة أو التي تناولت العلاقة بين القيادة السامة والسمات الشخصية لمديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية، لذا يسعى الباحثان إلى التعرف على مدى ظهور أبعاد القيادة السامة داخل مراكز الشباب بمحافظة القليوبية وعلاقتها بالسمات الشخصية التي يتمتع بها هذه القيادات، كخطوة لوضع مؤشر يمكن التنبؤ من خلاله بظهور النمط القيادي السام وبما يعد خطوة نحو إختيار القيادات الإدارية بمراكز الشباب وأهمية البحث

اهتمت علوم الإدارة الحديثة كما يشير جونز Jones (٢٠١٦م) بالتنمية البشرية والسمات الشخصية المؤثرة في تكوين الأنماط القيادية، فالإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله أو الإستفاده منه في مواقع العمل المختلفة، ولا شك أن الإستغلال الأمثل لتلك الطاقات هو المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات تنافسية (٣٧ : ٧٤١)

والقيادة السامة كما يشير دانيال Daniel (٢٠١٥م) مزيج من السلوكيات الإدارية السلبية التي تتسم بالأنانية والتسلط والإستبدادية ولها آثار سلبية على المنظمات والعاملين بها حيث تدمر الروح



المعنوية لهم وتطفي حماسهم وتمييز دوافهم واحترامهم لذاتهم حيث يفتقر القائد السام القدرة على الإهتمام بالآخرين ويعمل على خداع وتخويف المرؤوسين أثناء أدائهم للأعمال (٣٠ : ٨٥) إن ظهور النمط القيادي السام بما يتضمنه من تعصب وتسلط ونرجسية وتغليب المصلحة الخاصة على مصلحة العاملين والمؤسسة قد ساهم في العديد من المشاكل داخل المؤسسات الحكومية والخاصة حيث إزداد معدل الإحباط والصراع النفسي لدى العاملين مما أنعكس على أدائهم المهني بل ويمكن أن يؤثر سلباً على أدائهم في الحياة العامة، ومن هنا تظهر أهمية البحث الحالي في محاولة التعرف على المتغيرات النفسية التي يمكن أن تكون مؤشراً للتنبؤ بظهور النمط القيادي السام لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية ومن ثم إتاحة الفرصة أمام متخذي القرار في اختيار القيادات الإدارية المستقبلية على أساس من السواء النفسي، كما أن التعرف على السمات الشخصية المميزة للقيادة السامة تساهم في ضبط ومعالجة أوجه القصور لدى القادة والإداريين بما يدعم الدور الإيجابي في الإرتقاء بالمؤسسات.

والسمات كما يشير اليك وآخرون (Allik, et al ٢٠٠٩م) أكثر عمومية من العادة وأنها مترابطة مع بعضها البعض عند الفرد، وتقوم بدور واقعي في كل سلوك الفرد، كما يتفق راييموند كاتل مع البورت حول وجود سمات مشتركة عند البشر، واعتبر السمة أساس بناء الشخصية واعتمدها كمفهوم رئيسي في نظريته حول الشخصية. (٢٠ : ٨٦)، ومن هنا تظهر أهمية دراسة السمات الشخصية التي يمكن ان تسهم بظهور الأنماط القيادية الغير سوية والتي تؤثر سلباً على خلق قادة مضطهدين يعملون على هدم مؤسساتهم ويحولوا دون تقدم ونمو مجتمعاتهم.

٣/١ هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف علي القيادة السامة وعلاقتها بالسمات الشخصية لدى مديري مراكز الشباب وذلك من خلال تحديد :

- ١/٣/١ أبعاد القيادة السامة لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية.
- ٢/٣/١ السمات الشخصية لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية .
- ٣/٣/١ طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة والسمات الشخصية لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية .

٤/١ تساؤلات البحث

- ١/٤/١ ما هي أبعاد القيادة السامة لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية ؟
- ٢/٤/١ ما هي السمات الشخصية المميزة لمديري مراكز الشباب ؟



٣/٤/١ هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة السامة والسمات الشخصية لمديري مراكز الشباب

بمحافظة القليوبية؟

٥/١ مصطلحات البحث

١/٥/١ القيادة السامة Toxic Leadership: " مجموعة الممارسات الإشرافية السلبية التي تتسبب في أذى للمرؤوسين من خلال استخدام أساليب سلوكية سلبية تدمر الروح المعنوية وتحبط دوافعهم واحترامهم لذاتهم" (اجرائي)

٢/٥/١ السمة Traits : عرفها رايموند كاتل Cattle بأنها مجموعة ردود الأفعال والإستجابات التي تبرطها نوع من الوحدة، بحيث تسمح بهذه الإستجابات أن توضع تحت اسم واحد. (١٥)
٣/٥/١ الشخصية Personality : "مجموعة من الانشطة التي يمكن اكتشافها بالملاحظة الفعلية للسلوك لفترة كافية بقدر الإمكان". (٩)

١٠/٢ الدراسات السابقة

١/٢ دراسة كريستيان ورداندي واخرون Christian W, et al., (٢٠٢٢) بعنوان "تأثير القيادة السامة على الأداء الوظيفي" (٢٨)

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تأثيرات القيادة السامة على رضا الموظفين وتحفيزهم وأدائهم حيث أنه لا توجد دراسات سابقة لهذا البحث تناولت تأثير القيادة السامة على قادة المنظمات في اندونيسيا، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، كما تم اعتمد الباحث على الإستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال جوجل فورم، وقد تضمنت عينة الدراسة (٤٠٠) فرد من ٨ مؤسسات داخل أندونيسيا ، وقد أظهرت النتائج أن القيادة السامة لها تأثير على الرضا الوظيفي وعلى دافعية العمل وعلى أداء الموظفين، كما أن الرضا الوظيفي له تأثير على أداء الموظف وعلى الأداء الوظيفي بصفة عامة داخل المنظمة، بينما لم يكن هناك تأثير لدافع العمل نحو أداء الموظف، وقد اوصت الدراسة بضرورة تدريب الموظفين على السيطرة على التوتر، وتدريب المديرين على المرونة الذاتية لمساعدة الموظفين على التعامل بطريقة صحيحة مع مواقف العمل المختلفة.

٢/٢ دراسة أحمد علي محمد، أفرح أحمد نجف (٢٠٢٢) بعنوان "السمات الشخصية لمروجي الشائعات" (٤) هدفت الدراسة الى معرفة سمات الشخصية لمروجي الشائعات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ولتحقيق اهداف البحث قام الباحث ببناء مقياس السمات الشخصية لمروجي الشائعات وقد تكون الإستبيان من (٣٩) فقرة، وقد تضمنت عينة البحث من (٢٥٣) طالب وطالبة من جامعة بغداد ،وقد توصلت نتائج البحث إلى أن مروجي الشائعات يتسمون بسمة الذهانية



والإنبساطية والكذب ولا يتسمون بالعصابية، وقد اوصت الدراسة بضرورة إتجاه الدولة وكافة وزاراتها بإخضاع منتسبيها إلى قياس سمات الشخصية للتعرف على من لديه القابلية إلى ترويج الشائعات وإبعاده عن مصادر المعلومات الهامة، وتوجيه المؤسسات إلى إنشاء قسم نفسي لتقييم المنتسبين نفسياً ووضع خطط لإعادة تأهيلهم بهدف الحد من ترويج الشائعات وبتث ثقافة الإستشارات النفسية داخل المجتمع.

٣/٢ دراسة رضا عطية (٢٠٢٠م) "أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين، دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية" (١٣) هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تضمنت عينة الدراسة من (١٧٥) فرد من العاملين بهيئة تنمية الصادرات، وقد استخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصلت نتائج الدراسة إلى اختلاف إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة وفقاً لإختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (عدد سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي) وهناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة السامة على الثقة التنظيمية وأبعادها (الثقة في السياسات - الإبتكار وتحقيق الذات - القيم التنظيمية - الثقة في المعلومات)

٤/٢ دراسة ميرت وايسي Mert & Ayşe (٢٠١٩م) بعنوان "الجانب المظلم للقيادة السامة- تأثير القيادة السامة على العاملين" (٤٥) هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار القيادة السامة على الموظفين، وعلى وجه التحديد محاولة فهم عواقب سلوكيات القيادة السامة على موظفي القطاع المالي، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تضمنت عينة البحث (٢٠) موظف من القطاع المالي وقد اظهرت النتائج أن الموظفين يعانون ممارسات القادة السامون والتي تتمثل في الإشراف المسيئ، والقيادة الإستبدادية والترويج الذاتي وعدم القدرة على التنبؤ، كما أن القيادة السامة لها تأثير سلبي على الرفاهية الذاتية والإلتزام التنظيمي للعاملين، وبما ينعكس على الأداء في مكان العمل، إلا أنها لا تؤثر على الصداقات بين العاملين داخل العمل.

٥/٢ دراسة طارق رضوان (٢٠١٩م) بعنوان "الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي : دراسة تطبيقية" (١٤) هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور نمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي للعاملين بالهيئة القومية للتأمينات الإجتماعية بمحافظة الغربية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تضمنت عينة البحث من (٢٣٦) موظف بالهيئة، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصلت نتائج الدراسة إلى



وجود علاقة بين أبعاد القيادة السامة والشعور بالقلق الوظيفي، كما أشارت الدراسة إلى أن نمط الشخصية الإنبساطية ذات القبول والضمير الحي قد ينتج عنه تقليل في درجة تأثير القيادة السامة على القلق الوظيفي للعاملين.

٦/٢ دراسة هالة جيلاني وآخرون (٢٠١٧م) بعنوان "سمات الشخصية وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري الوحدات من وجهة نظر الموظفين بجامعة الباحة" (١٧) وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر السمات الشخصية لدى مديري الوحدات الإدارية، وكذلك التعرف على درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين العاملين بهذه الإدارات، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، كما تم استخدام مقياس سمات الشخصية لرايموند كاتل، وقد تضمنت عينة البحث (٧٦) موظفاً من جميع الوحدات الإدارية بجامعة الباحة. وقد اظهرت نتائج الدراسة أن مستوى السمات الشخصية لدى مديري الإدارات بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق في السمات الشخصية لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغيرات المؤهل الدراسي أو سنوات الخبرة، وقد أوصت الدراسة إلى وضع عدد من المعايير عند إختيار المديرين في الوحدات المختلفة تستند على توافر سمات الشخصية الإيجابية، ولا بد من التركيز على إكساب المديرين بالوحدات الإدارية معرفة بالانماط الإدارية الأخرى وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين الأكثر خبرة وكفاءة.

١٠/٣ إجراءات البحث
١/٣ المنهج

تم استخدام المنهج الوصفي القائم علي الدراسات المسحية لملائمة لطبيعة الدراسة .

٢/٣ عينة البحث

تضمنت عينة البحث عدد (٥٠) من مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية، بالإضافة إلى (١٥٠) من العاملين بتلك المراكز، وقد قام الباحثان باختيار عدد (٢٠) من مديري مراكز الشباب بالإضافة إلى عدد (٢٠) من العاملين بتلك المراكز للعينة الاستطلاعية من خارج عينة البحث الأصلية ، لتصبح عينة البحث الكلية (٢٤٠) فرد وعامل من مراكز الشباب بمحافظة القليوبية.



٣/٣ أدوات جمع البيانات

قام الباحثان بجمع البيانات من خلال المسح المرجعي، والمقابلة الشخصية مع السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية مرفق (١) وذلك بهدف التعرف علي المحاور والشكل الأمثل لاستبائي القيادة السامة والسمات الشخصية، كما قام الباحثان بإعداد استبائي الدراسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة

٤/٣ خطوات تصميم استبيانات الدراسة

قام الباحثان بإعداد الصورة المبدئية لإستبيان القيادة السامة من خلال مراجعة دراسات محمد حسن أحمد (٢٠٢٢م) (١٦)، احمد سليمان السعيد (٢٠٢٢م) (٣)، جاد الرب عبد السميع واخرون (٢٠١٨م) (٧)، ويبيّن مرفق (١/٢) الصورة المبدئية لاستبيان القيادة السامة، كما تم إعداد الصورة المبدئية لإستبيان السمات الشخصية بمراجعة دراسات ختام عبدالله غنام (٢٠٠٥م) (١١)، حنين ياسر (٢٠١٩م) (١٠)، أنوار عبد القادر (٢٠١٩م) (٦)، هالة محجوب واخرون (٢٠١٧م) (١٧)، ويبيّن مرفق (٢/٢) الصورة المبدئية لاستبيان السمات الشخصية، وقد تم عرض عبارات الاستبائين في صورتها الأولية علي نخبة من السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية مرفق (١) ، وقد تم اختيار العبارات التي حصلت علي نسبة موافقة ٨٠٪ فأكثر من مجموع آراء الخبراء، ويبيّن جدول (١) عدد عبارات استبيان القيادة السامة وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وكذلك أرقام العبارات المستبعدة وفقاً لآراء السادة الخبراء، وفي ضوء ذلك تم استبعاد (٤) عبارات هي العبارات أرقام (١٠ ، ٣٤ ، ٤٢ ، ٦٩) من الصورة المبدئية لإستبيان القيادة السامة، ويبيّن جدول (٢) العبارات التي تم تعديلها وفقاً لآراء السادة الخبراء بإستبيان القيادة السامة، كما يبيّن مرفق (١/٣) الصورة النهائية لاستبيان القيادة السامة، كما يبيّن جدول (٣) عدد عبارات استبيان السمات الشخصية وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وكذلك أرقام العبارات المستبعدة وفقاً لآراء السادة الخبراء، وفي ضوء ذلك تم استبعاد (٥) عبارات هي العبارات أرقام (١٢ ، ٢٣ ، ٣٢ ، ٤٠ ، ٤٤) من الصورة المبدئية لإستبيان السمات الشخصية، كما يبيّن جدول (٤) العبارات التي تعديلها وفقاً لآراء السادة الخبراء بإستبيان السمات الشخصية، ويبيّن مرفق (٢/٣) الصورة النهائية لاستبيان السمات الشخصية .



٣ / ٥ الدراسة الاستطلاعية

قام الباحثان بهذه الدراسة بهدف التعرف علي مدي ملاءمة محاور إستبباني الدراسة ومدي استيعاب عينة البحث لعناصر الاستببانات والتعرف علي أوجه الصعوبة والقصور في عناصر الاستببانات ، وقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات إستبباني الدراسة ، وكذلك التعرف علي ثبات المقياس من خلال تطبيق الإستببانيات بتاريخ ٦ / ٥ / ٢٠٢٢م ثم إعادة تطبيقها في الدراسة الاستطلاعية الثانية بتاريخ ٢٠ / ٥ / ٢٠٢٢م بفاصل زمني قدره أسبوعان علي عدد ٤٠ فرد (٢٠ مدير بالإضافة إلى ٢٠ من العاملين) من خارج عينة البحث الأصلية.

جدول (١)

عدد عبارات استبباني القيادة السامة وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وفقاً لأراء السادة الخبراء

م	محاور الاستبباني	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
١	الفساد	١١	١	١٠	١٠
٢	الترجسية	١٤	-	-	١٤
٣	الإشراف المسيئ	٢٢	٢	٣٤	٢٠
				٤٢	
٤	فقدان المهنية	٢٢	١	٦٩	٢١

جدول (٢)

العبارات التي تم إعادة صياغتها بإستبباني القيادة السامة وفقاً لأراء السادة الخبراء

رقم العبارة	العبارة قبل الصياغة	العبارة بعد الصياغة
٧	يميز بين المرؤوسين	يقوم المدير بالتمييز بين المرؤوسين على أساس المصالح الشخصية
١٢	لديه قناعة بكفاءته الكبيرة	عادة ما يفصح المدير عن جدارته الشخصية التي تفوق الآخرين في نطاق العمل
٢١	يعتقد انه سبب النجاح	ينسب المدير النجاح لنفسه بينما يلقي بالفشل على الآخرين
٣١	اخشي مواجهة المدير دائماً	أشعر بالخوف من إخطار المدير بالأخطاء والمشاكل في العمل
٥٨	لا يقتنع بالإبتكار	لا يسمح المدير باستخدام طرق مبتكرة في تحقيق الأهداف



جدول (٣)

عدد عبارات استبيان السمات الشخصية وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وفقاً لأراء السادة الخبراء

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
١	العصبية	١٣	١	١٢	١٢
٢	الإنطوائية	١١	١	٢٣	١٠
٣	السيطرة	١٠	١	٣٢	٩
٤	حب الظهور	١٢	٢	٤٠	١٠

جدول (٤)

العبارات التي تم إعادة صياغتها بإستبيان سمات الشخصية وفقاً لأراء السادة الخبراء

رقم العبارة	العبارة قبل الصياغة	العبارة بعد الصياغة
٤	رد فعلي قوى	أواجه أي محاولات لمضايقتي برد فعل قوي
٢٧	أقوم بتنفيذ ما خطط له	أقوم بتنفيذ ما خطت له بغض النظر عن آراء الآخرين
٣٦	ارفض توجيه النقد لي	لا أقبل بجود تواصل بني المرؤوسين والقيادات بمديرية الشباب

٣ / ٦ المعاملات العلمية للإختبار

٣ / ٦ / ١ صدق الإختبار

٣ / ٦ / ١ / ١ صدق المحكمين

بعد عرض استبيانى البحث على السادة الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية ، وفى ضوء الآراء والملاحظات التى أبدأها الخبراء قام الباحثان بتعديل الإستمارة وصياغة العبارات حتى أصبحت الإستمارة فى صورتها النهائية معدة للتطبيق وقد استبعد الباحثان جميع المحاور والعبارات التى لم تحصل على نسبة موافقة ٨٠٪ من آراء السادة الخبراء.

٣ / ٦ / ١ / ٢ صدق الإتساق الداخلى لمحاور استبيانى القيادة السامة والسمات الشخصية

بعد التحقق من صدق محتوى إستبيانى الدراسة عن طريق المحكمين وبعد إعداد الصورة النهائية قام الباحثان بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة قوامها (٤٠) فرد (٢٠ مدير بالإضافة إلى ٢٠ من العاملين) من خارج عينة البحث الأساسية وذلك بهدف حساب صدق الإتساق الداخلى



لمحاور إستبتياني الدراسة وبيين جدول (٥) نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبتيان القيادة السامة، كما يبين الجدول رقم (٦) نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبتيان السمات الشخصية جدول (٥)

نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبتيان القيادة السامة

ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	المحور الأول	١٠	**٠.٩٦٢
٢	المحور الثاني	١٤	**٠.٩٦٩
٣	المحور الثالث	٢٠	**٠.٩٤٧
٤	المحور الرابع	٢١	**٠.٩٦٠

ر الجدولية عند مستوي (٠.٥) = ٠.٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن معاملات صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبتيان والدرجة الكلية للاستبتيان تراوحت ما بين (٠.٩٤٧ ، ٠.٩٦٩) وجميعها دال عند مستوي معنوية (٠.٠٥)

جدول (٦)

نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبتيان السمات الشخصية

ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	المحور الأول	١٢	**٠.٩٨٣
٢	المحور الثاني	١٠	**٠.٩٧٦
٣	المحور الثالث	٩	**٠.٩٨٣
٤	المحور الرابع	١٠	**٠.٩٧٣

ر الجدولية عند مستوي (٠.٥) = ٠.٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن معاملات صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبتيان والدرجة الكلية للاستبتيان تراوحت ما بين (٠.٩٧٣ ، ٠.٩٨٣) وجميعها دال عند مستوي معنوية (٠.٠٥)



٣ / ٦ / ٢ الثبات

٣ / ٦ / ٢ / ١ تطبيق الإختبار وإعادته

لإيجاد معامل الثبات قام الباحثان باستخدام طريقة إعادة الإختبار وقد تم تطبيق الاستبيان علي عينة مكونة من (٤٠) فرد (٢٠ مدير بالإضافة إلى ٢٠ من العاملين) من خارج عينة البحث الأساسية بتاريخ ٦ / ٨ / ٢٠٢٢م، وقد تم إعادة تطبيق الاستبيان على نفس العينة بعد مرور أسبوعان بتاريخ ٢٠ / ٨ / ٢٠٢٢م ، وتم حساب معامل الارتباط لمحاور القيادة السامة بين التطبيقين الأول والثاني كما هو مبين بجدول (٧)، كما تم حساب معامل الارتباط بين محاور السمات الشخصية بين التطبيقين الأول والثاني كما هو مبين بجدول (٨)

جدول (٧)

معاملات الثبات لمحاور استبيان القيادة السامة ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط
			ع	س/	ع	س/	
١	المحور الأول	١٠	٠.٣٤	١.١٣	٠.٣١	١.١٠	**٠.٨٨
٢	المحور الثاني	١٤	٠.٤٢	١.١٨	٠.٣٧	١.١٤	**٠.٨٥
٣	المحور الثالث	٢٠	٠.٣٩	١.١٧	٠.٣٤	١.١٣	**٠.٨٤
٤	المحور الرابع	٢١	٠.٣٧	١.١٥	٠.٣٤	١.١٢	**٠.٩٠

ر الجدولية عند مستوي (٠.٥) = ٠.٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن استمارة الاستبيان حققت معاملات ارتباط عالية حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني ما بين (٠.٨٤ ، ٠.٩٠) وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يؤكد ثبات تلك الاستمارة ويطمئن الباحثان لاستخدامها في التطبيق الميداني.



جدول (٨)

معاملات الثبات لمحاور استبيان السمات الشخصية

$$n = 20$$

م	المحاور	عدد العبارات	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط
			ع	س/	ع	س/	
١	المحور الأول	١٢	١.١٤	٠.٢٤	١.١١	٠.٢٢	
٢	المحور الثاني	١٠	١.١٩	٠.٣٢	١.١٥	٠.٣٠	
٣	المحور الثالث	٩	١.١٨	٠.٣٣	١.١٣	٠.٢٨	
	المحور الرابع	١٠	١.١٦	٠.٢٧	١.١٣	٠.٢٦	

ر الجدولية عند مستوي (٠.٥) = ٠.٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن استمارة الاستبيان حققت معاملات ارتباط عالية حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين التطبيقين ما بين (٠.٧٩ ، ٠.٩١) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يؤكد ثبات تلك الاستمارة ويطمئن الباحثان لاستخدامها في التطبيق الميداني.

٧/٣ الدراسة الأساسية

تم تطبيق استبيان القيادة السامة على (١٥٠) من العاملين بمراكز الشباب بمحافظة القليوبية، وقد تم تطبيق استبيان السمات الشخصية على (٥٠) من مديري تلك المراكز، وذلك بتاريخ ٩ / ٧ / ٢٠٢٢م بعد التأكد من مدي ملاءمة إستباني الدراسة لعينة البحث وقدرتهم علي استيعاب فقرات الإستبيانات، حيث سيتم الإجابة علي الإستبيانات ثم تفرغ وتبويب الاستجابات تمهيداً لاستخدام الاختبارات الإحصائية.

٣ / ٨ المعالجات الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية التالية :

The percentage النسبة المئوية

weight cases الوزن النسبي

Arithmetic mean المتوسط الحسابي

Chi - Square test Statistic اختبار كاي

Correlation Coefficient معامل الارتباط



٠/ عرض ومناقشة النتائج

١/٤ عرض النتائج

جدول (٩)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الأول (الفساد)
بمحاور القيادة السامة

ن=١٥٠

الترتيب	الوزن النسبي	٢ كما ودلالاتها	غير موافق		إلي حد ما		موافق		
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
١٠	٢٣٠	**٦١.٠٠	%١٦.٦٧	٢٥	%٢٠.٠٠	٣٠	%٦٣.٣٣	٩٥	١
٢	٢٧٢	**٣٨.٥٦	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٢.٠٠	١٨	%٥٣.٣٣	٨٠	٢
٩	٢٣٢	**٤٧.٣٢	%١٢.٦٧	١٩	%٢٩.٣٣	٤٤	%٥٨.٠٠	٨٧	٣
٧	٢٥٤	**٣٣.١٦	%٢٤.٦٧	٣٧	%٢٠.٠٠	٣٠	%٥٥.٣٣	٨٣	٤
٨	٢٥٠	**٥٢.٠٠	%٢٦.٦٧	٤٠	%١٣.٣٣	٢٠	%٦٠.٠٠	٩٠	٥
٦	٢٥٦	**٢٩.٠٨	%٢٤.٦٧	٣٧	%٢١.٣٣	٣٢	%٥٤.٠٠	٨١	٦
١	٢٧٧	**٤٢.٠٤	%٣٧.٣٣	٥٦	%١٠.٠٠	١٥	%٥٢.٦٧	٧٩	٧
٣	٢٧١	**٤١.٠٨	%٣٤.٦٧	٥٢	%١١.٣٣	١٧	%٥٤.٠٠	٨١	٨
٥	٢٦٤	**٣٦.٤٨	%٣٠.٦٧	٤٦	%١٤.٦٧	٢٢	%٥٤.٦٧	٨٢	٩
٤	٢٧٠	**٤٣.٦٨	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٠.٦٧	١٦	%٥٤.٦٧	٨٢	١٠

يتضح من جدول (٩) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور عبء العمل (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥ .



جدول (١٠)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الثاني (الترجسية) بمحاور القيادة السامة

ن=١٥٠

الترتيب	الوزن النسبي	٢٤ دلالاتها	غير موافق		إلي حد ما		موافق		
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
١٤	٢٢٨	**٦١.٦٥	%١٥.٣٣	٢٣	%٢١.٣٣	٣٢	%٦٣.٣٣	٩٥	١
٧	٢٧٠	**٤٣.٦٨	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٠.٦٧	١٦	%٥٤.٦٧	٨٢	٢
١٣	٢٣٠	**٥٠.٩٢	%١٢.٦٧	١٩	%٢٨.٠٠	٤٢	%٥٩.٣٣	٨٩	٣
١١	٢٥٢	**٣٧.٥٦	%٢٤.٦٧	٣٧	%١٨.٦٧	٢٨	%٥٦.٦٧	٨٥	٤
١٢	٢٤٩	*٥٤.٨٤	%٢٦.٦٧	٤٠	%١٢.٦٧	١٩	%٦٠.٦٧	٩١	٥
١٠	٢٥٥	**٣١.٠٨	%٢٤.٦٧	٣٧	%٢٠.٦٧	٣١	%٥٤.٦٧	٨٢	٦
١	٢٧٤	*٥٠.٠٨	%٣٧.٣٣	٥٦	%٨.٠٠	١٢	%٥٤.٦٧	٨٢	٧
٥	٢٧١	**٤١.٠٨	%٣٤.٦٧	٥٢	%١١.٣٣	١٧	%٥٤.٠٠	٨١	٨
٩	٢٦٤	**٣٦.٤٨	%٣٠.٦٧	٤٦	%١٤.٦٧	٢٢	%٥٤.٦٧	٨٢	٩
٨	٢٧٠	**٤٣.٦٨	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٠.٦٧	١٦	%٥٤.٦٧	٨٢	١٠
٣	٢٧٣	**٣٩.٩٦	%٣٥.٣٣	٥٣	%١١.٣٣	١٧	%٥٣.٣٣	٨٠	١١
٦	٢٧١	**٤١.٠٨	%٣٤.٦٧	٥٢	%١١.٣٣	١٧	%٥٤.٠٠	٨١	١٢
٤	٢٧٢	**٤١.٠٨	%٣٥.٣٣	٥٣	%١٠.٦٧	١٦	%٥٤.٠٠	٨١	١٣
٢	٢٧٤	**٣٧.٤٨	%٣٥.٣٣	٥٣	%١٢.٠٠	١٨	%٥٢.٦٧	٧٩	١٤

يتضح من جدول (١٠) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور التقدير والمكافأة (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥.



جدول (١١)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الثالث (الإشراف
المسيئ) بمحاور القيادة السامة

ن=١٥٠

الترتيب	الوزن النسبي	٢١ ك ودلالاتها	غير موافق		إلي حد ما		موافق		
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
١	٢٨١	**٤٠.٣٦	%٣٨.٦٧	٥٨	%١٠.٠٠	١٥	%٥١.٣٣	٧٧	١
٢	٢٨٠	**٤٢.٨٨	%٣٨.٦٧	٥٨	%٩.٣٣	١٤	%٥٢.٠٠	٧٨	٢
٨	٢٧٣	**٤٤.٠٤	%٣٦.٠٠	٥٤	%١٠.٠٠	١٥	%٥٤.٠٠	٨١	٣
٣	٢٧٧	**٣٠.٥٢	%٣٥.٣٣	٥٣	%١٤.٠٠	٢١	%٥٠.٦٧	٧٦	٤
١٧	٢٦٨	*٤٩.١٢	%٣٤.٦٧	٥٢	%٩.٣٣	١٤	%٥٦.٠٠	٨٤	٥
٤	٢٧٥	**٣٨.٩٢	%٣٦.٠٠	٥٤	%١١.٣٣	١٧	%٥٢.٦٧	٧٩	٦
١٨	٢٦٧	*٢٩.٦٤	%٣٠.٦٧	٤٦	%١٦.٦٧	٢٥	%٥٢.٦٧	٧٩	٧
٦	٢٧٤	**٣٣.٧٦	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٣.٣٣	٢٠	%٥٢.٠٠	٧٨	٨
١٩	٢٦٦	**٣١.٨٤	%٣٠.٦٧	٤٦	%١٦.٠٠	٢٤	%٥٣.٣٣	٨٠	٩
٢٠	٢٦٣	**٢٩.٥٦	%٢٨.٦٧	٤٣	%١٨.٠٠	٢٧	%٥٣.٣٣	٨٠	١٠
٥	٢٧٥	**٣١.٤٨	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٤.٠٠	٢١	%٥١.٣٣	٧٧	١١
١٦	٢٦٩	**٤٢.٢٨	%٣٤.٠٠	٥١	%١١.٣٣	١٧	%٥٤.٦٧	٨٢	١٢
٧	٢٧٤	**٣٣.٧٦	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٣.٣٣	٢٠	%٥٢.٠٠	٧٨	١٣
١٣	٢٧٠	**٣٩.٧٢	%٣٤.٠٠	٥١	%١٢.٠٠	١٨	%٥٤.٠٠	٨١	١٤
١٤	٢٧٠	**٤٣.٦٨	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٠.٦٧	١٦	%٥٤.٦٧	٨٢	١٥
٩	٢٧٣	**٤٤.٠٤	%٣٦.٠٠	٥٤	%١٠.٠٠	١٥	%٥٤.٠٠	٨١	١٦
١٥	٢٧٠	**٥٢.٣٢	%٣٦.٠٠	٥٤	%٨.٠٠	١٢	%٥٦.٠٠	٨٤	١٧
١٢	٢٧٢	**٣٨.٥٦	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٢.٠٠	١٨	%٥٣.٣٣	٨٠	١٨
١٠	٢٧٣	*٣٦.١٢	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٢.٦٧	١٩	%٥٢.٦٧	٧٩	١٩
١١	٢٧٣	**٣٦.١٢	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٢.٦٧	١٩	%٥٢.٦٧	٧٩	٢٠

يتضح من جدول (١١) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور بيئة العمل (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥ .



جدول (١٢)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الرابع (فقدان المهنية) بمحاور القيادة السامة ن=١٥٠

الترتيب	الوزن النسبي	٢كا ودالاتها	غير موافق		إلي حد ما		موافق		
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
١	٢٧٧	**٥٠.٩٢	%٣٨.٦٧	٥٨	%٧.٣٣	١١	%٥٤.٠٠	٨١	١
٢	٢٧٧	**٥٠.٩٢	%٣٨.٦٧	٥٨	%٧.٣٣	١١	%٥٤.٠٠	٨١	٢
٤	٢٧٣	**٤٨.٣٦	%٣٦.٦٧	٥٥	%٨.٦٧	١٣	%٥٤.٦٧	٨٢	٣
٣	٢٧٦	**٣٢.٧٦	%٣٥.٣٣	٥٣	%١٣.٣٣	٢٠	%٥١.٣٣	٧٧	٤
١٧	٢٦٦	**٥٤.٨٨	%٣٤.٦٧	٥٢	%٨.٠٠	١٢	%٥٧.٣٣	٨٦	٥
٦	٢٧٢	**٤٦.٧٢	%٣٦.٠٠	٥٤	%٩.٣٣	١٤	%٥٤.٦٧	٨٢	٦
٢٠	٢٦١	**٤٤.٠٤	%٣٠.٦٧	٤٦	%١٢.٦٧	١٩	%٥٦.٦٧	٨٥	٧
٩	٢٧٠	**٤٣.٦٨	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٠.٦٧	١٦	%٥٤.٦٧	٨٢	٨
١٩	٢٦٢	**٤١.٤٤	%٣٠.٦٧	٤٦	%١٣.٣٣	٢٠	%٥٦.٠٠	٨٤	٩
٢١	٢٥٨	**٣٧.٩٢	%٢٨.٠٠	٤٢	%١٦.٠٠	٢٤	%٥٦.٠٠	٨٤	١٠
١٢	٢٦٩	**٤٦.٣٦	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٠.٠٠	١٥	%٥٥.٣٣	٨٣	١١
١٣	٢٦٩	**٤٢.٢٨	%٣٤.٠٠	٥١	%١١.٣٣	١٧	%٥٤.٦٧	٨٢	١٢
١٠	٢٧٠	**٤٣.٦٨	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٠.٦٧	١٦	%٥٤.٦٧	٨٢	١٣
١٤	٢٦٩	**٤٢.٢٨	%٣٤.٠٠	٥١	%١١.٣٣	١٧	%٥٤.٦٧	٨٢	١٤
١٦	٢٦٨	**٤٩.١٢	%٣٤.٦٧	٥٢	%٩.٣٣	١٤	%٥٦.٠٠	٨٤	١٥
٧	٢٧٢	**٥٥.٨٤	%٣٧.٣٣	٥٦	%٦.٦٧	١٠	%٥٦.٠٠	٨٤	١٦
١٨	٢٦٤	**٧١.٠٤	%٣٦.٠٠	٥٤	%٤.٠٠	٦	%٦٠.٠٠	٩٠	١٧
١٥	٢٦٩	**٤٦.٣٦	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٠.٠٠	١٥	%٥٥.٣٣	٨٣	١٨
١١	٢٧٠	**٤٣.٦٨	%٣٤.٦٧	٥٢	%١٠.٦٧	١٦	%٥٤.٦٧	٨٢	١٩
٨	٢٧١	**٤١.٠٨	%٣٤.٦٧	٥٢	%١١.٣٣	١٧	%٥٤.٠٠	٨١	٢٠
٤	٢٧٦	**٣٦.٤٨	%٣٦.٠٠	٥٤	%١٢.٠٠	١٨	%٥٢.٠٠	٧٨	٢١

يتضح من جدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور بيئة العمل (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥ .



جدول (١٣)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الأول (العصبية)
بمحاور السمات الشخصية ن=٥٠

الترتيب	الوزن النسبي	٢كا ودلالاتها	غير موافق		إلي حد ما		موافق		
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
١	٩٤	**١٠.٣٦	%٣٦.٠٠	٢١	%١٦.٠٠	٦	%٤٨.٠٠	٢٣	١
٤	٩٠	**١٠.٨٤	%٣٢.٠٠	١٧	%١٦.٠٠	٧	%٥٢.٠٠	٢٦	٢
١١	٨٤	**٩.٨٨	%٢٦.٠٠	١٨	%١٦.٠٠	٧	%٥٨.٠٠	٢٥	٣
٨	٨٦	**١٤.٩٢	%٢٨.٠٠	٢١	%١٦.٠٠	٤	%٥٦.٠٠	٢٥	٤
٩	٨٦	**٩.١٦	%٢٨.٠٠	١٩	%١٦.٠٠	٧	%٥٦.٠٠	٢٤	٥
٥	٨٨	**١٢.٥٢	%٣٠.٠٠	٢١	%١٦.٠٠	٥	%٥٤.٠٠	٢٤	٦
٦	٨٨	**١٢.١٦	%٣٠.٠٠	١٨	%١٦.٠٠	٦	%٥٤.٠٠	٢٦	٧
١٢	٨٤	*٦.٨٨	%٢٦.٠٠	٢٠	%١٦.٠٠	٨	%٥٨.٠٠	٢٢	٨
١٠	٨٦	**١٢.٥٢	%٢٨.٠٠	٢١	%١٦.٠٠	٥	%٥٦.٠٠	٢٤	٩
٧	٨٨	**٩.١٦	%٣٠.٠٠	١٩	%١٦.٠٠	٧	%٥٤.٠٠	٢٤	١٠
٢	٩٤	**١٢.٥٢	%٣٦.٠٠	٢١	%١٦.٠٠	٥	%٤٨.٠٠	٢٤	١١
٣	٩٤	*٧.٨٤	%٣٦.٠٠	١٨	%١٦.٠٠	٨	%٤٨.٠٠	٢٤	١٢

يتضح من جدول (١٣) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور بيئة العمل (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٥



جدول (١٤)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الثاني (الإنطوائية) بمحاور السمات الشخصية

ن=٥٠

الترتيب	الوزن النسبي	٢١ ك ودلالاتها	غير موافق		إلي حد ما		موافق		
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
٩	٩٠	*٧.٠٠	%٣٠.٠٠	١٥	%٢٠.٠٠	١٠	%٥٠.٠٠	٢٥	١
٨	٩٢	*٨.٦٨	%٣٤.٠٠	١٧	%١٦.٠٠	٨	%٥٠.٠٠	٢٥	٢
٥	٩٤	**١١.٣٢	%٣٨.٠٠	١٩	%١٢.٠٠	٦	%٥٠.٠٠	٢٥	٣
٣	٩٥	**٩.١٦	%٣٨.٠٠	١٩	%١٤.٠٠	٧	%٤٨.٠٠	٢٤	٤
٦	٩٣	*٦.٧٦	%٣٤.٠٠	١٧	%١٨.٠٠	٩	%٤٨.٠٠	٢٤	٥
١	١٠٠	**١٠.٢٤	%٤٤.٠٠	٢٢	%١٢.٠٠	٦	%٤٤.٠٠	٢٢	٦
٢	٩٧	*٨.٦٨	%٤٠.٠٠	٢٠	%١٤.٠٠	٧	%٤٦.٠٠	٢٣	٧
٤	٩٥	**٩.١٦	%٣٨.٠٠	١٩	%١٤.٠٠	٧	%٤٨.٠٠	٢٤	٨
١٠	٨٤	**٩.٦٤	%٢٢.٠٠	١١	%٢٤.٠٠	١٢	%٥٤.٠٠	٢٧	٩
٧	٩٣	**١٣.٧٢	%٣٨.٠٠	١٩	%١٠.٠٠	٥	%٥٢.٠٠	٢٦	١٠

يتضح من جدول (١٤) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور الإنطوائية (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥ .



جدول (١٥)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الثالث (السيطرة) بمحاور السمات الشخصية ن=٥٠

الترتيب	الوزن النسبي	ك٢ ودالاتها	غير موافق		إلي حد ما		موافق		
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
٦	٩١	٥.٣٢	%٣٠.٠٠٠	١٥	%٢٢.٠٠٠	١١	%٤٨.٠٠٠	٢٤	١
٧	٩٠	*٧.٠٠	%٣٠.٠٠٠	١٥	%٢٠.٠٠٠	١٠	%٥٠.٠٠٠	٢٥	٢
٨	٨٨	*٨.٣٢	%٢٨.٠٠٠	١٤	%٢٠.٠٠٠	١٠	%٥٢.٠٠٠	٢٦	٣
٩	٨٧	**١٧.٣٢	%٣٢.٠٠٠	١٦	%١٠.٠٠٠	٥	%٥٨.٠٠٠	٢٩	٤
٢	٩٤	*٧.٨٤	%٣٦.٠٠٠	١٨	%١٦.٠٠٠	٨	%٤٨.٠٠٠	٢٤	٥
٥	٩٢	**٢١.٢٨	%٤٠.٠٠٠	٢٠	%٤.٠٠٠	٢	%٥٦.٠٠٠	٢٨	٦
٣	٩٤	**٢٠.٤٤	%٤٢.٠٠٠	٢١	%٤.٠٠٠	٢	%٥٤.٠٠٠	٢٧	٧
٤	٩٣	**٩.٨٨	%٣٦.٠٠٠	١٨	%١٤.٠٠٠	٧	%٥٠.٠٠٠	٢٥	٨
١	٩٥	**٩.١٦	%٣٨.٠٠٠	١٩	%١٤.٠٠٠	٧	%٤٨.٠٠٠	٢٤	٩

يتضح من جدول (١٥) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور السيطرة (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥.



جدول (١٦)

دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الرابع (حب الظهور) بمحاور السمات الشخصية ن=٥٠

الترتيب	الوزن النسبي	٢ ك دلالتها	غير موافق		إلى حد ما		موافق		
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
١	٩٤	*٧.٨٤	%٣٦.٠٠	١٨	%١٦.٠٠	٨	%٤٨.٠٠	٢٤	١
٢	٩٠	**٩.٧٦	%٣٢.٠٠	١٦	%١٦.٠٠	٨	%٥٢.٠٠	٢٦	٢
٣	٨٩	**٢٠.٤٤	%٣٦.٠٠	١٨	%٦.٠٠	٣	%٥٨.٠٠	٢٩	٣
٧	٨٦	*١٢.٦٤	%٢٨.٠٠	١٤	%١٦.٠٠	٨	%٥٦.٠٠	٢٨	٤
٩	٨٤	**١١.٦٨	%٢٤.٠٠	١٢	%٢٠.٠٠	١٠	%٥٦.٠٠	٢٨	٥
٤	٨٧	*١٠.٣٦	%٢٨.٠٠	١٤	%١٨.٠٠	٩	%٥٤.٠٠	٢٧	٦
٥	٨٧	*١٠.٣٦	%٢٨.٠٠	١٤	%١٨.٠٠	٩	%٥٤.٠٠	٢٧	٧
٦	٨٧	**١٧.٣٢	%٣٢.٠٠	١٦	%١٠.٠٠	٥	%٥٨.٠٠	٢٩	٨
١٠	٨٢	**١١.٦٨	%٢٠.٠٠	١٠	%٢٤.٠٠	١٢	%٥٦.٠٠	٢٨	٩
٨	٨٥	**٩.٦٤	%٢٤.٠٠	١٢	%٢٢.٠٠	١١	%٥٤.٠٠	٢٧	١٠

يتضح من جدول (١٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور حب الظهور (موافق - إلى حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥ .

جدول (١٧)

الوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ لاستجابات الأخصائيين الرياضيين بمحاور القيادة السامة ن=١٥٠

المحاور	الوسط	الانحراف المعياري	٢ ك دلالتها	الوزن النسبي
١ المحور الأول (الفساد)	١.٧٤	٠.٨٧	**٥١٠.٦٠	٢٦٠.٦٧
٢ المحور الثاني (الترجسية)	١.٧٤	٠.٨٨	**٦٠٥.٤٨	٢٦٠.٨٦
٣ المحور الثالث (الإشراف المسيئ)	١.٨١	٠.٩٢	**٦٧٦.٢٠	٢٧٢.١٥
٤ المحور الرابع (فقدان المهنية)	١.٨٠	٠.٩٣	**٧٦١.٧٥	٢٦٩.٤٨



يتضح من جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات العاملين بمراكز الشباب

نحو محاور القيادة السامة وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٥

جدول (١٨)

الوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ لاستجابات الإخصائيين الرياضيين بمحاور السمات الشخصية

ن=٥٠

المحاور	الوسط	الانحراف المعياري	كا ^٢ ودالاتها	الوزن النسبي
١ المحور الأول (العصبية)	١.٩٠	٠.٩٢	*١٢٤.٧٢	٩٥.٠٠
٢ المحور الثاني (الإنطوائية)	١.٨٧	٠.٨٩	*١٢٥.٢٨	٩٣.٣٠
٣ المحور الثالث (السيطرة)	١.٨٣	٠.٨٩	*١٢٨.٥٦	٩١.٥٦
٤ المحور الرابع (حب الظهور)	١.٧٤	٠.٨٦	*١٠٥.٧٦	٨٧.١٠

يتضح من جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات مدير مراكز الشباب لمحاور

السمات الشخصية وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٥

جدول (١٩)

معامل الارتباط بين محاور القيادة السامة والسمات الشخصية

ن=١٥٠، ن=٢=٥٠

المحور الرابع (حب الظهور)	المحور الثالث (السيطرة)	المحور الثاني (الإنطوائية)	المحور الأول (العصبية)	محاور السمات الشخصية محاور القيادة السامة
*٠.٣١٩	*٠.٣٥١	*٠.٣٤٥	*٠.٣٥٦	المحور الأول (الفساد)
*٠.٣٣٠	**٠.٣٦٣	**٠.٣٦٣	**٠.٣٧٢	المحور الثاني (الترجسية)
*٠.٣١٩	*٠.٣٥١	*٠.٣٦١	**٠.٣٨٥	المحور الثالث (الإشراف المسيئ)
*٠.٣٣٨	**٠.٣٧١	**٠.٣٨٤	**٠.٣٨٧	المحور الرابع (فقدان المهنية)

• قيمة ر الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ٠.٢٧٣



يتضح من جدول (١٩) وجود ارتباط بين جميع محاور القيادة السامة والسمات الشخصية حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠.٣١٩ ، ٠.٣٨٧) وجميعها دال إحصائياً

٤ / ٢ مناقشة النتائج

٤/٢/١ الإجابة على التساؤل الأول : "ما هي أبعاد القيادة السامة لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية؟"

يبين جدول (٩) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات العاملين بمراكز شباب محافظة القليوبية للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارات المحور الأول من محاور القيادة السامة "الفساد" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٢٩.٠٠٨ : ٦١.٠٠٠) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠٥)، كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإحصائيين نحوها ما بين (٥٣.٣٣ : ٦٣.٣٣ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٢٣٠ : ٢٧٧) ، كما يبين جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الأول "الفساد" حيث بلغت قيمة كا^٢ (٥١٠.٦٠) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٢٦٠.٦٧)، وتبين تلك النتائج استعداد مديري مراكز الشباب لإستغلال العاملين في المصالح الشخصية وخارج اوقات العمل الرسمية وتخطي القوانين وذلك لتحقيق مكاسب شخصية ، وكما ان لديهم استعداد لتقبل الهدايا وما إلى ذلك، وتتفق تلك النتائج مع ما أشارت إليه دراسات شميدت Schmidit (٢٠١٤م)، اندرادفي Indradevi, R. (٢٠١٦م) من أن الفساد يتضمن إساءة استخدام القائد للسلطة وأن الفساد قد يشمل أيضاً بعض الأشياء مثل الكسب الغير المشروع، والتعدي على ممتلكات المنظمة عن طريق الغش وجمع العمولات واستخدام الجمهور بالإضافة إلى إستخدام ممتلكات المنظمة لأغراضه الخاصة والإختلاس، ويعتبر الفساد هو السمة والصفة الأساسية والتمثيلية للقيادة السامة الهدامة، وهي تعتبر عمل فاسد وتخريبي ضد المنظمات. (٥٢ : ٨١) (٣٦ : ١١٠)

كما يبين جدول (١٠) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارات المحور الثاني من محاور القيادة السامة "النجسية" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٣١.٠٠٨ : ٦١.٦٥) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠٥)، كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة الإحصائيين



نحوها ما بين (٥٢.٦٧ : ٦٣.٣٣%)، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٢٢٨ : ٢٧٤)، كما يبين جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثاني حيث بلغت قيمة كا^٢ (٦٠٥.٤٨) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٢٦٠.٨٦) ، وتظهر تلك النتائج أن مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية يتسمون بالنرجسية حيث يعتقدون أنهم أفضل واكفاء من غيرهم وأنهم يمتلكون قدرات عقلية خارقة وينسب الإنجازات والنجاح لنفسه، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة هالة جيلاني وآخرون (٢٠١٧م) من أن مديري ادارات جامعة الباحة يتسمون بالنرجسية ولا يقبلون النقد لطريقة عملهم وإدارتهم لوحدهم بما يحفظ هيبة المنصب الإداري.

(١٧ : ٨٢)

كما تتفق تلك النتائج مع ما أشار إليه جريجالفا وهارمس Grijalva & Harms (٢٠١٤م) من أن القيادة السامة تتضمن قائد لديه إحساس عالي بالذات ويرى نفسه أفضل من الآخرين في الذكاء والجادبية ويبالغ في قدراته وإنجازاته وهو شخص يسعى لتحقيق النجاح الشخصي والسلطة، ولديه شعور مفرط بالأهمية ويرى نفسه متفوق على الآخرين، ولديه إعجاب مفرط بذاته ورغبة كبيرة في النجاح والتميز، ولديه شعور بالإستحقاق لأفضل معاملة من الآخرين كما أنه يستغلهم في تحقيق أهدافه، ويفتقر إلى التعاطف وفهم وجهة نظر الآخرين والتسامح مع أخطائهم، وقد ربطت بعض البحوث النرجسية بالعدوان خاصة مع الإحساس بتهديد لتقدير الذات، حيث أن النرجسي مع الشعور بالخوف أو الغضب أو الإحباط والعداء تتفجر عدوانيتهم نحو الآخرين (٤٣ : ٧٢)

كما يبين جدول (١١) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات العاملين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارات المحور الثالث من محاور القيادة السامة "الإشراف المسيئ" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٢٩.٥٦ : ٥٢.٣٢) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠٥) ، كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة العاملين نحوها ما بين (٥٠.٦٧ : ٥٦.٠٠%) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٢٦٣ : ٢٨١) ، كما يبين جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات العاملين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثالث حيث بلغت قيمة كا^٢ (٦٧٦.٢٠) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٢٧٢.١٥)، وتبين تلك النتائج أن مديري مراكز الشباب يتسمون بالإشراف المسيئ حيث يستخدمون الألفاظ المسيئة وتجاهل أفكار مرؤوسية والتحدث مع بطريقة سلبية عنهم، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه ميرت وايسي Mert &



Ayşe (٢٠١٩م) من أن الموظفين يعانون من ممارسات القادة السامون والتي تتمثل في الإشراف المسيء، ويمكن القول بأن إساءة الإشراف تعني ممارسة سلوكيات عدائية تجاه المرؤوسين مثل التهكم والسخرية والغضب والقهر والتعسف أو التقليل بهدف الإيذاء النفسي لهم وكذا تطبيق عقوبات ظالمة لا تتعلق بمستوى الأداء، وتعد مؤشر هام من مؤشرات القيادة السامة لا يمكن تجاهلها، وقد يؤثر ذلك سلباً على سلوك العاملين (٤٥ : ٦١)، وتتفق تلك النتائج مع توصلت إليه نتائج ليندساي Lindsay (٢٠١١م) من أن الإشراف المسيء يؤثر سلباً على حياة الموظفين وعلى شعورهم بالرضا عن الحياة ويرتبط ارتباطاً بالإجهاد والإحترام النفسي وإنخفاض الكفاءة المهنية بالإضافة إلى الصراع بين العمل والأسرة. (٤٣ : ٧٨)

كما اظهرت النتائج أن الإشراف المسيء يظهر في سلوك القيادات من خلال استخدام الألفاظ المسيئة ويتفق ذلك مع ما أشار إليه ليان وآخرون Lian, et al., (٢٠١٢م) من أن الإشراف المسيء يظهر في إدارك العمال والمرؤوسين لوجود ممارسات سلوكية عدائية سواء لفظية أو غير لفظية من جانب رؤسائهم بشكل منتظم ومستمر، كذا يتضمن الإشراف السيء السلوكيات التي تحبط الحاجات النفسية الأساسية للعاملين أو المرؤوسين مثل التقليل من شأنهم أو التأكيد على أوجه القصور في آدائهم وتوجيه اللوم لهم وتهديدهم والتشكيك الدائم في قدراتهم وإنجازاتهم وبالتالي يؤثر سلباً على إحساسهم بالكفاءة والفاعلية (٤٠ : ٥١)

كما اظهرت النتائج أن الإشراف المسيء قد ظهر من خلال تكليف المديرين للعاملين بأعباء إضافية وتتفق تلك النتائج مع توصلت إليه دراسة بسكان Baskan (٢٠٢٠م) إلى أن الإشراف المسيء يمثل سلوك الإستغلال والقمع الموجود في القادة السامين بالإضافة إلى أن بعض القادة في المنظمات يطلبون من المرؤوسين العمل أكثر وذلك تحت شعار مصالح المنظمة، أما في الواقع لا يظهر هؤلاء القادة الإهتمام بالمرؤوسين بل يتم تجاهل حدودهم العقلية والجسدية لأخذ مجهودهم حتى إن كان ذلك على حساب إجهادهم، ونتيجة لذلك تقل الرفاهية العقلية والجسدية للمرؤوسين، غالباً ما يكون هؤلاء القادة موضع اشمئزاز وتدني في نظر المرؤوسين. (٢٢ : ٥١)

كما يبين جدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات العاملين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارات المحور الرابع من محاور القيادة السامة "فقدان المهنية" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٣٢.٧٦ : ٧١.٠٤) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠٥) ، كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة العاملين نحوها ما بين (٥٢.٠٠ : ٦٠.٠٠ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٢٥٨ :



(٢٧٧)، كما يبين جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات العاملين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الرابع حيث بلغت قيمة كا^٢ (٧٦١.٧٥) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٢٦٩.٤٨)، وتظهر تلك النتائج أن بعض من مديري مراكز الشباب يظهر لديهم فقدان المهنية من خلال السماح بالصوت العالي والضجيج وعدم مساعدة المرؤوسين على إزالة الغموض، وتتفق تلك النتائج مع أشار إليه اندرادفي، Indradevi، R. (٢٠١٦م) من أن فقدان المهنية يظهر من خلال سلوك القائد الذي ينتهك ويخرب المبادئ الاخلاقية والاجتماعية والاخلاق المهنية ويشجع على المحسوبية والصوت العالي وعدم احترام الزملاء والمصالح الذاتية والإستبداد والظلم وتقسّم العاملين إلى مجموعات (تشجيع الشللية).

(٣٦ : ٨١)

ويظهر مما سبق أن القيادة السامة هي ممارسات إشرافية أو إدارية لها تأثير سلبي على المرؤوسين من خلال استخدام أساليب سلوكية سلبية تدمر الروح المعنوية للمرؤوسين وتسم دوافعهم واحترامهم لذاتهم وتمنع روح العمل الجماعي الإيجابية لديهم مما يسبب أثراً سلبية على أداء المنظمة بشكل عام، إلا أن تلك الممارسات، وتتفق تلك النتائج مع ما أشار إليه جاد الرب عبد السميع (٢٠١٨م) من أن هناك تأثير سلبي للقيادة السامة على الروح المعنوية للمرؤوسين، وقد يرجع ذلك إلى سلوكيات القيادة السامة بما تتضمنه من إلقاء اللوم على المرؤوسين والعمل من أجل المصلحة الشخصية، ولا يراعي القائد إحتياجات المرؤوسين مع إنفراده بتحديد كيفية إنجاز المرؤوسين لعملهم وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، وعندما يدرك الموظفون هذه السلوكيات من جانب رؤسائهم فإنه وطبقاً لقاعدة المعاملة بالمثل يتعكس ذلك بشكل سلبي على علاقاتهم بالمنظمة بإعتبار أن القادة يمثلون المنظمة كما يشعرون بعدم الدعم من جانب المنظمة. (٧ : ٦٢)

ولا يستغرب عندما يتم تدمير المنظمات من قبل القادة السامين، أو حين يتسبب وجودهم في تسرب الكوادر المتميزة أو قتل الميزة التنافسية أو غياب الإبداع والإبتكار والتميز، فالقيادة السامة تتسبب في القضاء على رأس المال الفكري، وخنق الإبداع والإبتكار، وضعف التواصل مع الآخرين من خلال عزل الأفراد والسيطرة الصارمة على المعلومات، وإضعاف رأس المال التنظيمي حيث أنه من غير المرجح أن تتطور الأنظمة الإنتاجية في ظل القيادة السامة، ولذا فيمكن أن تؤدي القيادة السامة إلى تلف الأنظمة في جميع أنحاء المنظمة، وفي ظل القادة السامين يكون لدى العاملين إما المطابقة والطاعة أو المغادرة.



٢/٢/٤ الإجابة على التساؤل الثاني "ما هي السمات الشخصية المميزة لمديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية"

يبين جدول (١٣) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات مديري مراكز الشباب للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارة المحور الأول من محاور السمات الشخصية "العصبية" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٦.٨٨ : ١٤.٩٢) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠٥) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة مديري مراكز الشباب نحوها ما بين (٤٨.٠٠ : ٥٨.٠٠%)، كما تراوح الوزن النسبي للعبارة ما بين (٨٤ : ٩٤) ، كما يبين جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات مديري مراكز الشباب للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الأول حيث بلغت قيمة كا^٢ (١٢٤.٧٢) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٩٥.٠٠)، كما بلغ متوسط استجابات العينة نحو المحور (١.٩٠) وتظهر تلك النتائج ظهور سمة العصبية لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية وذلك من خلال الشعور بالتوتر والقلق والإنفعال، تلك السمة التي تؤدي إلى ضعف التفاعل الإجتماعي، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه أحمد علي محمد، أفرح أحمد نجف (٢٠٢٢م) من أن سمة العصبية تعكس استعداد نفسي لتقلب المزاج وعدم الإلتزان، وأن الأفراد الذين تظهر لديهم سمة العصبية يميلون إلى قلة التفاعل الإجتماعي نتيجة تدني المزاج وأنه يسهل إستثارة هؤلاء الأفراد، إلا أن هؤلاء الأفراد لا يميلون إلى نقل الشائعات نتيجة عدم تفاعلهم مع البيئة المحيطة (٤ : ٥٣)

وقد تعزى زيادة العصبية لدى مديري مراكز الشباب إلى رغبتهم في اصدار التعليمات وتنفيذ التعليمات وفقاً لرؤيتهم، وتتفق تلك النتائج ودراسة أنوار عبد القادر (٢٠١٩م) والتي اظهرت أن ارتفاع سمة العصبية لدى بعض المدربين يرجع إلى رغبة المدرب في إصدار احكام مسموعة تتسم بالشجاعة ويرتبط نجاح تلك الأحكام بقدرته على تنفيذ احكامه في الأوقات الحركة بالإضافة إلى التفاعل بين الشخصية والبيئة أي بين مدخل وعوامل مكونات الشخصية، وقد ينعكس ذلك على إرتفاع أبعاد العدوانية والإكتئابية والقابلية للإستثارة والإجتماعية لدى هؤلاء المدربين. (٦ : ٥٣)

كما يبين جدول (١٤) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات مديري مراكز الشباب للخيارات (وافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارة المحور الثاني من محاور السمات الشخصية "الإنطوائية" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٦.٧٦ : ١٣.٧٢) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠٥) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة مديري مراكز



الشباب نحوها نحوها ما بين (٤٤.٠٠٪ : ٥٤.٠٠ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٨٤ : ١٠٠) ، كما يبين جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات مديري مراكز الشباب للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثاني حيث بلغت قيمة كا^٢ (١٢٥.٢٨) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٩٣.٣٠) ، كما بلغ متوسط استجابات العينة نحو المحور (١.٨٧) ، وتبين تلك النتائج ظهور الإنطوائية لدى العديد من مديري مراكز الشباب وتفضيلهم للإنعزال والإنطوائية، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت اليه دراسة أحمد علي محمد، أفرح أحمد نجف (٢٠٢٢) من أن الشخص الإنطوائي يميل إلى عدم التفاعل والبعد أنشطة المرح والحيوية، ويرغب في الإبتعاد عن الآخرين وعدم تكوين الصداقات ولا يسعى إلى الإستشارة، ولا يسعى للتغيير وقليل الحركة، وتظهر الإنطوائية (٤ : ٥٦) كما تشير دعاء عبد الهادي (٢٠١٨م) من خلال عدم رغبة الفرد في الكلام وبما يمنع كشف الذات غير المناسبة وفي مواقف غير مناسبة ومحاولة السيطرة على الآخرين والبحث عن اثاره ومتمعة بصورة مندفعة.

(١٢ : ٧٣)

ويبين جدول (١٥) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات مديري مراكز الشباب للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارات المحور الثالث من محاور السمات الشخصية "السيطرة" حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٥.٣٢ : ٢١.٢٨) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠٥) عدا "العبرة الأولى" فهي غير دالة إحصائياً، كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة مديري مراكز الشباب نحوها ما بين (٤٨.٠٠ : ٥٦.٠٠ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٨٧ : ٩٥) ، كما يبين جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات مديري مراكز الشباب للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثالث حيث بلغت قيمة كا^٢ (١٢٨.٥٦) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٩١.٥٦) ، كما بلغ متوسط استجابات العينة نحو المحور (١.٨٣) ويبين ذلك ظهور سمة السيطرة لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية والتي تظهر من خلال عدم تقبل النقد وعدم اشراك العاملين في التخطيط وعدم قبول الآراء بتغيير أسلوب العمل، ويتفق ذلك مع ما يشير إليه كيازاد وآخرون Kiazad et al., (٢٠١٠م) من أن القادة الذين يتسمون بالسيطرة تظهر لديهم عدم المرونة ويتجاهلون أفكار المرؤوسين والتحكم في المرؤوسين لإكمال مهامهم كما لا يسمحون للمرؤوسين بتنفيذ أفكار جديدة، ويؤكد القائد السلطوي على السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين، وفي ظل القيادة السلطوية، وأن تقرير جميع السياسات يتم عن طريق القائد، كما



أن القائد السلطوي يسعى لتأكيد شخصيته من خلال الهيمنة على المرؤوسين ومراقبة أداءهم عن طريق التهديدات والتخويف. (٣٨ : ٥١٤)

بينما تختلف تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة هالة جيلاني وآخرون (٢٠١٧م) من أن مديري الإدارات بجامعات الباحة لا يتسمون بالسيطرة ولا يميلون إلى فرض آرائهم بصورة جبرية (١٧ : ٩٤)، وقد يرجع ذلك الاختلاف في النتائج إلى اختلاف أسس اختيار المديرين في جامعة الباحة وما يتمتع به هؤلاء المديرين من خبرات، كما قد يرجع إلى بيئة العمل والتي يتم خلالها إشراك أعضاء هيئة التدريس في عمل معظم إدارات الهيئة.

ويبين جدول (١٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات مديري مراكز الشباب للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارات المحور الرابع من محاور السمات الشخصية "حب الظهور" حيث تراوحت قيمة كاً ما بين (٧.٨٤ : ٢٠.٤٤) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠٥)، كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "الموافقة" حيث تراوحت نسبة استجابة مديري مراكز الشباب نحوها ما بين (٤٨.٠٠ : ٥٦.٠٠ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٨٢ : ٩٤)، كما يبين جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات مديري مراكز الشباب للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الرابع حيث بلغت قيمة كاً (١٠٥.٧٦) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٨٧.١٠)، كما بلغ متوسط استجابات العينة نحو المحور (١.٧٤) ويبين ذلك أن مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية يتسمون بحب الظهور من خلال الشغف للظهور الإعلام والظهور دائماً أمام القيادات وعدم الرغبة في التفويض حرصاً على اعتماد جميع الوثائق والسعي الدائم لتقلد المناصب بغض النظر عن حجم المسؤوليات، تلك السمات التي تزيد سلبية العاملين وزيادة السلوكيات المنحرفة في محيط العمل، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة ليو وآخرون، Lieo et al., (٢٠١٦م) من أن تصورات العاملين عن سوء المعاملة من قبل مرؤوسهم تؤدي إلى ظهور مثل هذه السلوكيات المنحرفة في محيط العمل، فتعرض العاملين لسوء العمل من رؤسائهم وفق نظرية التبادل الاجتماعي تجعلهم يتصرفون مع غيرهم بالمثل أي أن ردود فعلهم في محيط العمل ستكون أيضاً سلبية، وقد أثبتت العديد من البحوث والدراسات أن العاملين سينخرطون في سلوكيات منحرفة ومضرة بمصلحة العمل ومصالحهم الشخصية حينما لا يعاملهم رؤسائهم بشكل جيد. (٤١ : ٥٥٩) وقد يرجع إنبهار بيئة العمل داخل مراكز الشباب إلى اختلاف السمات بين المديرين والمرؤوسين ومن ثم عدم وجود توافق في بيئة العمل، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة ابتسام



عبدالله (٢٠١٩م) من أن اختلاف السمات بين الرئيس والمرؤوسين يؤدي إلى بيئة محفزة لعلاقات ضعيفة بينهما ويؤثر ذلك على سلوك المرؤوسين في المنظمة وأداء ونجاح المؤسسة، وأن هذا الإختلاف يؤدي إلى ضعف رضا المرؤوسين عن رؤساءهم والذي ينعكس بالتالي على سلوكهم وأدئهم. (١ : ٤٢)

ويظهر ذلك أهمية السمات الشخصية في تشكيل نمط القيادة للمديرين بما يعكس أهمية انتقاء المديرين وفقا لسماتهم الشخصية التي يتمتعون بها حيث أن تلك السمات لا تتغير وفقا للتوصيف الوظيفي، حيث أن تلك السمات تمتاز بالثبات النسبي وتتطور بالتدريب والخبرة، وأن تلك السمات تؤثر على فعالية القائد ونجاحه، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج دراسة روبرتس وآخرون Roberts et al., (٢٠٠٦م)، كامبيل Campbell (٢٠١٥م) من أن الشخص يواجه أشكال مختلفة ومتنوعة من سمات الأشخاص الذين يتعامل معهم ، وأن تلك السمات تشكل عنصراً مؤثراً في نجاح الفرد أو تشكل تحدياً له في زيادة كفاءته الإدارية خاصة خلال عمله كقائد (٥١ : ١٣٦)، وأنه وكما يشير شين Chen (٢٠١٧م) أن هذه التركيبة المميزة والتي تختلف باختلاف الرئيس والمرؤوس تلعب دوراً رئيسياً في اختلاف التصورات وأنماط التفكير وسبل إثارة الدافعية نحو العمل. (٢٧ : ٣١٩)

٣/٢/٤ الإجابة على التساؤل الثالث "هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة السامة والسمات الشخصية لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية؟"

يبين جدول (١٩) وجود علاقة ارتباط طردى بين جميع محاور القيادة السامة ومحاور السمات الشخصية لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (٠.٣١٩ ، ٠.٣٨٧) وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، وتظهر تلك النتائج وجود علاقة ارتباط بين السمات الشخصية والقيادة السامة ومديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت نتائج دراسة ابتسام عبد الله (٢٠١٩م) إلى أن السمات الشخصية لها علاقة بمن يمارس السلوك القيادي، وأن هناك ارتباط بين السمات الشخصية وفعالية القائد وأنه يوجد ارتباط بين سمة الإجتماعية وفعالية القيادة وأنه كلما كان القادة إجتماعيون كانوا أكثر فعالية (١ : ٥٧)، كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة استنقلال فوزان، ناصر العنجري (٢٠١٧م) إلى أن الأسباب الكامنة وراء ممارسة القادة للممارسات السامة تمثلت في السمات الشخصية للقائد كاضطراب المزاج (٢ : ٨١) ، كما تتفق تلك النتائج مع ما أشار إليه كواكلي Coakley , N., (٢٠٢١م)، ادامز Adams (٢٠٠٩م) من أن العوامل الشخصية أو ما يتسم به الفرد من سمات



شخصية يعد من أبرز العوامل المؤثرة على تكوين هوية الفرد القيادية وتوافقه المهني وتكيفه مع الضغوط ومصادر الإحباط في بيئة العمل (٢٩ : ٦١) (١٩ : ١١٤)، لذا فإن المدخل الصحيح كما يشير احمد ماهر (٢٠١٠م) للتنبؤ بأداء الفرد المهني وتوافقه ونمط قيادته مستقبلاً يمكن أن يتحدد في ضوء سماته الشخصية والعقلية وبنائه القيمي. (٥ : ٩٤)

كما تظهر تلك النتائج أن الانحراف السلوكي في شخصية الفرد ينعكس على ظهور القيادة السامة لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج دراسة جمال عبد الحميد (٢٠١٩م) من وجود ارتباط إيجابي بين القيادة السامة والانحراف السلوكي، كما أوضحت النتائج أن المشاعر السامة تتوسط هذه العلاقة، كما بينت أن التمسك بالقيم الدينية قد يعدل هذه العلاقة. (٨ : ٧٤)

كما يتضح أن إتمام مديري مراكز الشباب بالإنطاوية يسهم في ظهور القيادة السامة وما قد ينتج عنها من مظاهر سلبية قد تزيد من قلق العاملين ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج دراسة طارق رضوان (٢٠١٩م) من أن السمات الشخصية للفرد تساهم في تعديل حجم وطبيعة العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي، حيث أن كل من نمط الشخصية الإجتماعية وذات القبول وذات الضمير الحي قد نتج عنها تقليل في درجة تأثير القيادة السامة على القلق الوظيفي. (١٤ : ٦٣)

كما تظهر تلك النتائج ارتباط سمات الشخصية بنمط القيادة السامة بما يعكس أهمية إنقضاء القيادات وفقاً للسمات الشخصية لتجنب التأثير السلبي على العاملين وعلى أداء المنظمة، وتتفق تلك النتائج مع دراسة مع ما توصلت إليه دراسة طارق رضوان (٢٠١٩م) من أن نمط الشخصية السوية قد يقلل من درجة تأثير القيادة السامة على العاملين بعكس الشخصية المضطربة (١٤ : ٦٨)، كما تتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسات باهنداركر وراي Bhandarker, A., & Rai, S. (٢٠١٩م) والتي بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات القيادة السامة وبين الضغوط النفسية للعاملين كاضطراب القلق والإكتئاب والصراع بين العاملين (٢٤ : ٧٦)، كما تتفق مع ما أشار إليه فان نيكرك Van Niekerk (٢٠١٣م) من أن اضطرابات الشخصية تعتبر مصدراً لسلوكيات شديدة السمية واختلال وظيفي واضح، كما ان اضطراب الشخصية يعتبر ملوثاً منهجياً للمنظمات ومؤشراً بممارسات القيادة السامة (٥٤ : ٢١٦)

إن الآثار السلبية للقيادة السامة تعكس أهمية أن يكون لدى المنظمات بصفة عامة ووزارة الشباب والرياضة بصفة خاصة وسائل تساعد على اكتشاف القيادة السامة لدى المرشحين للمناصب القيادية، وكذلك امتلاك بعض المقاييس التي تساعد على اكتشاف السمات الشخصية



لهؤلاء المرشحين، وتتفق تلك النتائج ما أشار إليه هاتب وآخرون Hattab et al., (٢٠٢٢م) من أنه ينبغي أن تتوفر لدى المؤسسة ضوابط ووسائل تساعد على إكتشاف القادة السامون، ولا يجب أن يشعر الموظفون أن الطريقة الوحيدة للكشف عن القيادات السامة هي إبلاغهم عن المخالفات فتصبح حياتهم المهنية على المحك ورهن رد فعل هؤلاء القادة عن الإبلاغ عن سلوكياتهم، كما يجب أن يكون هناك مجموعة متنوعة من الضوابط والتوازنات في جميع ادارات المنظمة التي تسمح باكتشاف القيادات السامة مثل اختبارات التوظيف ودورات التدريب الشاملة وتعزيز وتوضيح الثقافة الاخلاقية والتعاونية للعاملين، ومراجعة الأداء الشامل، والرقابة القوية من قبل الإدارة العليا، وبشكل عام يجب أن يرى الموظفون أن كبار القادة يعملون بنشاط وباستمرار على الحد من وجود القيادة السامة من خلال مجموعة متنوعة من الطرق والتقنيات.

(٣٥ : ١٣٧)

٠/٥ الإستنتاجات والتوصيات

١/٥ الإستنتاجات

١/١/٥ تظهر أبعاد القيادة السامة (الفساد- نرجسية- إشراف مسيء- فقدان المهنية) لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية .

٢/١/٥ يسعى مديري مراكز الشباب بالقليوبية في استغلال المرؤوسين وكذلك مناصبهم لتحقيق مكاسب شخصية.

٣/١/٥ تنعكس القيادة السامة على إحساس المرؤوسين بالضعف وعدم الرغبة في بذل جهد إضافي من اجل المنظمة وضعف الرغبة لإنجاز المهام بشكل يفوق ما هو منصوص عليه في الوصف الوظيفي .

٤/١/٥ تظهر سمات (العُصبية - الإنطوائية- السيطرة- حب الظهور) لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية.

٥/١/٥ يوجد ارتباط طردي بين جميع أبعاد القيادة السامة والسمات الشخصية لمديري مراكز الشباب بمحافظة القليوبية .



٢/٥ التوصيات

- ١/٢/٥ توفير برامج تدريبية للقيادات للعمل على تحسين مهارات الإتصال والعلاقات الشخصية والتفاعل لديهم .
- ٢/٢/٥ وضع برامج ومعايير لقياس الخصائص والسمات الشخصية للقيادات لما لها من أثر كبير على المرؤوسين .
- ٣/٢/٥ ضرورة عمل ندوات ونشرات توعوية للقيادات والعاملين حول خطورة القيادة السامة وأسبابها ومؤثراتها .
- ٤/٢/٥ توفير نظام فعال لتلقي شكاوي العاملين والمستفيدين والعمل على سرعة حلها والعمل على تحقيق جودة الإتصالات بين العاملين والقيادات بما يساعد على خلق حالة من جودة العلاقة بينهما .
- ٥/٢/٥ إتاحة الفرصة لمزيد من حرية الرأي ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والإستماع إلى آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم وتوفير المناخ الملائم للإبداع .



المراجع

أولاً : المراجع العربية

١. ابتسام عبد الله الزعبي (٢٠١٩م): سمات الشخصية والإتجاهات نحو القيادة النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، ع (١٨٢)
٢. استقلال فوزان، ناصر العنجري (٢٠١٧م): السمات الشخصية وعلاقتها بالأداء المهني لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت، مجلة كلية التربية ببنها، عدد (١١٢)، اكتوبر، ج (١)
٣. أحمد سليمان السعيد (٢٠٢٢م): تأثير القيادة السامة على التتمر في مكان العمل الدور الوسيط للإحباط الوظيفي- دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج (١)، ع (١)
٤. أحمد علي محمد، أفراح أحمد نجف (٢٠٢٢): السمات الشخصية لمروجي الشائعات، مجلة العلم التربوية والنفسية، الجمعية العرقية للعلوم التربوية والنفسية، ع (١٤٨).
٥. أحمد ماهر (٢٠١٠م): مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية، مصر
٦. أنوار عبد القادر ماشي (٢٠١٩م): مقارنة أبعاد السمات الشخصية وأساليب القيادة بين مدربي الكرة الطائرة وكرة السلة لبعض الأندية في محافظة البصرة، مجلة القادسية لعلوم الرياضية، مج (١٩)، ع (٢).
٧. جاد الرب عبد السميع حسانين (٢٠١٨م): العلاقة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي - بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعتهبها، مج (٣٨)، ع (٤)
٨. جمال عبد الحميد محمد (٢٠١٩م): دور المشاهر السامة والتمسك بالقيم الدينية في العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وإنحراف السلوك، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بجامعة بنها، مج (٣٩)، ع (٢)
٩. جودة جابر (٢٠١١م): علم النفس الإجتماعي، ط٢، دار الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن



١٠. حنين ياسر محمد (٢٠١٩م): السمات الشخصية ومصادر الضغوط النفسية لدى شرطة المرور في ادارة السير المركزية في العاصمة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات لديهم
١١. ختام عبد الله غنام (٢٠٠٥م) : السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة جامعية (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطني، نابلس
١٢. دعاء عبد الهادي (٢٠١٨م) : الإتجاه نحو الشائعة وعلاقته بالعودة الإنفعالية والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى المرشدين التربويين، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الأساسية، جامعة ديالى، العراق
١٣. رضا عطية عبد المعطي (٢٠٢٠): أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين، دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، بجامعة حلوان، مج (٣٤) ، ع (٣)
١٤. طارق رضوان محمد (٢٠١٩): الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، بجامعة كفر الشيخ.
١٥. مأمون صالح (٢٠٠٧م) : الشخصية (بناؤها، تكوينها، أنماطها)، دار أسامة، عمان.
١٦. محمد حسن أحمد (٢٠٢٢م): سلوكيات القيادة السامة وتأثيرها على الصمت التنظيمي - دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز الإستشارات والبحوث والتطوير، مج (٤١)، ع (٢)
١٧. هالة محجوب الجيلاني، عبد الواحد الزهراني- محمد عطية (٢٠١٧م): سمات الشخصية وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري الوحدات الإدارية من وجهة نظر الموظفين بجامعة الباحة، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج (٢٤)، ع (١٠٨)
١٨. هيام عبود (٢٠١٠م): بعض السمات الشخصية لدى الممارسات وغير الممارسات للأنشطة الرياضية ، مركز أبحاث الطفولة والأمومة، جامعة ديالي.



ثانياً : المراجع الأجنبية

19. Adams, D. L. (2009): Personality and leadership approach. Journal of Leadership Education, 8 (2), 111-134
20. Allik, et al., (2009): How national character is constructed : personality traits attributed to the typical Russian, Psychological Journal of International University of Nature, Society and Human , Dubna,
21. Aspery, J., (2015): an interpretative Phenomenological analysis of former US army Personnel and their perspectives on toxic leadership.
22. Baskan, B. (2020): Toxic Leadership in Education. International Journal of . 104 – Educational Administration, Management, and Leadership, 97
23. Biçer, C. (2020): Destructive Leadership:“ oss From Hell”, How Not To e One?, . 308 – 295 ,(1) Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,
24. Bhandarker, A., & Rai, S. (2019): Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. International Journal of Organization Theory & Behavior, 22(1), 78 – 6
25. Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G, (2011): Narcissism in organizational contexts. "Human Resource Management Review, 21 (4), 268-284.
26. Cavazotte, F., Hickmann, M., & Moreno, V. (2015): Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. The Leadership Quarterly, 23, 443-445.



27. Chen, Kun–Dang (2017): Relationship between Different Combinations of Personality Traits and Motivation Mechanism: Change Leadership as Mediator, Asia–Pacific Education Researcher, v26 n6 p317–328
28. Christian Wiradendi Wolor, Ardiansyah Ardiansyah, Rofi Rofaida, Ahmad Nurkhin, and Mahmoud Ali Rababah (2022): Impact of Toxic Leadership on Employee Performance, Health psychology research Journal, vol (10)4.
29. Coakley, N., (2021) : The relation between Toxic Leadership behavior and employee silence : a quantitative study
30. Daniel, T. A. & Metcalf, G. S., (2015): Crossing the Line: An Examination of Toxic Leadership in the US Army. Published by ProQuest.
31. Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015): Destructive leadership. Organizational Dynamics, 4(44), 266–27
32. Fitzgibbons & Kevin A ., (2018): Toxic Leadership and Organizational Climate. PhD Studies in Global Leadership. College of Professional Studies. Indiana Institute of Technology. Published by ProQuest.p28
33. Frather, A, L. (2016): A toxic Triangle of destructive Leadership at Bristol Royal Infirmary : A Study of organizational Munchausen syndrome by proxy, Leadership, 12(1), 34–52.
34. Grijalva, E & Harms, P. (2014): Narcissism :An Integrative Synthesis and Dominance Complementarity Model”. The Academy of Management Perspectives ,28(2),108–127.



35. Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Niswaty, R.,(2022): The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behavior in Indonesia public organizations, International Journal of Public Sector Management
36. Indradevi, R. (2016): Toxic leadership over the years–a review. PURUSHARTHA–A journal of Management, Ethics and Spirituality, 9(1), . 110 – 10
37. Jones, M. K., Latreille, P. L., & Sloane, P. J. (2016): Job Anxiety, Work Related Psychological Illness and Workplace Performance. British Journal of Industrial Relations, 54(4), 742–767.
38. Kiazad, K., Restubog, S., Zagencyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R, L. (2010) : in pursuit of power : the role of authoritarian Leadership in in the relation between supervisors Machiavellianism and subordinates Perceptions of abusive supervisory behavior, Journal of research in personality, 44(4), 512–519.
39. Labrague, L. J. (2021): Influence of nurse managers' toxic leadership behaviors on nurse-reported adverse events and quality of care. Journal of Nursing . 863 – 855 ,(4) management, 29
40. Lian,H, Ferris, D. L, Brown .D., (2012): Does Taking the Good with the bad Make things Worse ?How Abusive supervision and Leader–Mamber Exchange Interact to Impact Need Satisfaction and Organization Deviance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117(1), 41–52.



41. Lleo de Nalda.,A ,Guillen.M & Gil Pechuan. I .(2016): The influence of Ability Benevolence & Integrity in trust between Managers and Subordinates: The Role of Ethical Reasoning Business Ethics: A European review.25(4).556–576.
42. Lieutenant Colonel Joe Doty & Sergeant Jeff Fenlason (2013): Narcissism and Toxic Leaders, Military Review
43. Lindsay, S., (2011): The Moderating Effects of Workplace Ambiguity and Perceived job Control on the Relations Between Abusive Supervision and Employees Behavioral Psychological and Physical Strains . Unpublished Doctoral Dissertation, Hofstra University.
44. March & Richard (2015) : Toxic Leadership and voluntary employee turnover: A Critical Incident study, Unpublished Doctoral Dissertation, George Washington university.
45. Mert Kilic & Ayşe Günsel (2019): The Dark Side of the Leadership – The Effects of Toxic Leaders on Employees, European Journal of Social Sciences. Vol (2), issue (2)
46. Mihalcea, A. (2013): Leadership, personality, job satisfaction, and job performance. Procedia–Social and Behavioral Sciences, 127 (2014), 443–447.
47. Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020): Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers. Journal of Leadership, 137 – 117 ,(2) Organizational Studies, 27
48. Morizot, J., (2014): Big Five Personality Trait Short Questionnaire [Database record]. Retrieved from PsycTESTS.



49. Ozdemir & Erkutlu (2018): The Relationship between Authentic Leadership and Employees' Virtual Loafing and Cynic Behaviors, Journal of Business research Turk, Vol (391)
50. Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D., (2011): the influence of abusive supervision" British Journal of management, 22 (2), 270–285.
51. Roberts, W., Walton, E., Wolfgang , E., (2006): Patterns of mean–level change in personality traits across the life course: a meta–analysis of longitudinal studies, psychological Bulletin, 132 (1)
52. Schmidit, A. A., (2014): an examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment, unpublished doctoral Dissertation, university of Maryland
53. Schyns, B., & Schilling, J. (2013): How bad are the effects of bad Leaders? A metaanalysis of destructive leadership and its outcomes. The Leadership Quarterly, 24(1), 138–158
54. Van Niekerk, A. (2013): The relationship between destructive leadership and psychological distress In South African organisations: The moderating effect Of gender .Doctoral dissertation, University of Pretoria.